

İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE İLİŞKİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ (NİTEL BİR ARAŞTIRMA)

Züleyha ERTAN KANTOS

Ankara Üniv, Eğitim Bilimleri Enstitüsü EYTEP A. B. Dalı, Ankara.

Ebru OĞUZ ÇUHADAROĞLU, Murat TAŞDAN

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda beşi kişisel bilgi olmak üzere toplam 14 soru yer almaktadır. Araştırmada 12'si bayan, 7'si erkek olmak üzere toplam 19 sınıf öğretmeninin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma sorularının analizlerde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde; öğretmenler, yöneticilerinin okulun amaçlarına ve makam güçlerini kullanmaya önem verdiklerini, yöneticilerin, kendilerine kalavuzluk ettiklerini ancak müdahaleci davrandıklarını, yöneticilerin öğretmenleri için fedakârlık yapmayacaklarını ve kendilerine güvenmediklerini, ama takım çalışmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim biçimleri, Liderlik, İlköğretim okulları

THE OPINIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHER'S RELATED TO MANAGEMENT STYLES OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS (A QUALITATIVE RESEARCH)

Abstract

The aim of this study is to find out about the opinions of teachers regarding management styles of primary school managers. A semi structured interview form was used to gather the data in the study. There are 14 questions, five of which are personal, in the form. The study included the opinions of totally 19 teachers as 12 women and 7 men. In the analysis of the questions descriptive analyzing techniques were used. When the findings were analyzed; teachers stated that managers gave importance to the goals of the school and using power in their position; the managers guided them but they interfered in teachers' work; the managers would not behave in an altruistic way and they did not trust teachers; the managers considered team work important.

Keywords: Management styles, leadership, primary school.

1. Giriş

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlardan biri mal veya hizmet üretmek, diğeri ise işgörenlerin doyumunu artırmaktır. Örgütler bu amaçlara farklı yönetim biçimleriyle ulaşırlar. Yönetim biçimlerinin oluşturulmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler örgütlerinin yönetim felsefelerine göre, yönetim biçimlerini geliştirirler. Yöneticiler, örgütün yönetim felsefesiyle birlikte kendi kişilik özelliklerini de örgütün yönetim biçimine yansıtabilir. Toplumu oluşturan örgütlerden birisi de okullardır. Okul yöneticileri, aldıkları kararlar ve davranış biçimleriyle okuldaki tüm maddi ve manevi kaynakların yanı sıra temsil ettiği toplumu da etkiler. Bu durum göz önünde bulundurularak, bu araştırma konusunun seçilmesindeki amaç; okulların başarısında, eğitimin amacına ulaşmasında yöneticilerin yönetim biçimlerinin etkisinin olduğunun düşünülmesidir. Çünkü yöneticiler örgüt içinde görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken kendilerine özgü yönetim biçimi sergilerler.

Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmaları yönlendirip eşgüdümü sağlayan ve denetleyen kişilere yönetici denir (Erdem, 1998, 157). Yönetim biçimi, bir örgütün yetke yapısını da oluşturmaktadır. Yetke yapısı, yöneticilerin amaçlarına uygun çalışmaları için oluşturulur (Başaran, 1991, 212). Alan- yazında yönetim biçimleri çeşitli yazarlara göre farklı şekillerde ele alınmıştır. Yönetim biçimlerini Başaran (1992); yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. **Yetkeci yönetimde;** genellikle erk kaynağı yasalar ve yöneticinin makamıdır. Yönetici, yapıyı kurma ve görev davranışı üzerine odaklıdır. Yönetici, görevleri düzenler ve iş görenlere dağıtımını yapar, aynı zamanda tüm yönetsel yeterliğini örgütsel amaçların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi için kullanır. **Koruyucu yönetimi;** benimseyen yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Koruyucu yönetici, iyi ilişkiler yoluyla verimliliği artırmaya çalışır. **Destekçi yönetimde** erk kaynağı, örgütsel önderliktir. Destekçi yönetici iş görenleri yakından tanımaya çalışır. **Birlikçi yönetimde,** erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığıdır. Birlikçi yönetim daha çok takım çalışmasına dayanmaktadır. Yönetim biçimlerinin benzer ve farklı tarafları bulunmaktadır. Bu fark ve benzerlikler (Davis,1972 Akt, Başaran, 1992) aşağıdaki gibi yapılabilir.

Tablo 1. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

	Koruyucu	Yetkeci	Destekçi	Birlikçi
Dayanağı	Ekonomik kaynaklar	Erk	Önderlik	Karşılıklı katkı
İş gören yönelimi	Güvenlik	İtaat	Edim	Sorumluluk
Yönetimsel Yönelimi	Maddesel ödülleri	Yetke	Destek	Takım çalışması
Psikolojik Sonuç	Örgütsel bağlılık	Kişisel bağımlılık	Katılma	Özdenetim
Gereksinimlerin Karşılanması	Güvenlik gereksinimi	Fizyolojik gereksinimler	Yüksek düzeyde gereksinimler	Öz gerçekleştirme
Edimsel Sonuç	Edilgen işbirliği	En az düzeyde	Uyandırılmış güdüler	Bazı mesleki coşkular
Moral Ölçütü	Doyum	Uysallık	Güdüleme	Görev ve takım için öneriler

Tablo 1’de de görüldüğü gibi; yönetim biçimlerinin dayanaklarının temel bileşenleri birbirilerinden farklıdır. Bu farklılığın temel sebebi, yönetim biçimlerinin işgörene ve insana bakış açısındaki farklılıktan kaynaklanabilir.

Bilgi toplumunda birçok kavramın adı ve anlamı değişmiştir. “Öğretme” kavramının yerini “öğrenme”, “öğreten örgütler” yerine “öğrenen örgütler” olmaları beklenmektedir (Fındıkcı, 2001, 21). Bu değişimler toplumun okul yöneticilerinden de beklentileri değiştirmiştir. Okul yöneticilerinden yöneticilik yanında aynı zamanda lider olmaları beklenmektedir. Lider büyük olayları planlayan, yaratan ve başlatan kişidir (Bursalıoğlu, 1994, 204). Liderlik ise, çalışanlar ve lider arasındaki dinamik etkileşim sürecidir (Grundstein, 1999). Liderler, kendilerini izleyenlerin yeni düşünceler ve yaratıcı problem çözüme becerilerini geliştirme yolları yaratırken aynı zamanda çalışanın başarısı ve ihtiyaçlarına özel ilgi gösterip onları dikkatli bir şekilde dinlemelidirler (Tracey, Hinkin 1998). Liderler, çalışanların hepsinden daha fazla fedakârlık, sportmenlik, nezaket, sivil toplum hizmeti, gibi davranışları göstermelidir (Bass, 1995).

Eğitim yönetimi; bireyin davranışlarını da istenilen davranış değişikliğini sağlamak için insan gücünü, maddi ve manevi kaynakların kullanma sürecidir. Bu süreci yöneten yönetici de okul müdürüdür (Çelik, 2000, 29). Okulun yöneticisi, okuldan, okulun başarısından ve okul programının yönetiminden birinci derecedeki sorumlu kişidir. Okul yöneticisinin sahip olduğu yasal yetkiler ve gücü okulun başarısında tek başına yeterli değildir. Bunların haricinde okul yöneticisinin iyi bir lider olması gerekmektedir (Şişman, 2002, 1).

Okul yöneticilerinin yönetim biçimi sürecinde belirli bazı yeterlikleri ise, örgütsel yapıyı kurma, politika saptama, yeni değerler üretme, yönetim işlevlerinde yeterlik, eğitim programları, öğrenci hizmetleri, bütçe ve genel hizmetleri personel işleri, yönetim süreçlerinde yeterlik karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralanabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Okul yöneticisi; yönetim biçimine uygun davranışlar sergilerken kendi yönetim biçimine göre aşağıdaki liderlik özelliklerini gösterebilir (Megginson 1988; 139 Akt, Sabuncuoğlu, 1998, 183)

- Amaçlarını iyi belirlemelidir.
- Hızlı ve doğru karar vermelidir.
- Kendisini iyi tanımalıdır.
- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Katılımcı ve demokratik olmalıdır.
- Farklı görüşleri de dinlemeli ve gruba dahil etmelidir.
- İşler basitleştirmelidir.
- Çalışanlarına güvenmelidir.

- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Çalışanlarının ve başkalarının hatalarını hoş görmelidir.
- Davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Çalışanlarını övme ve yerme yi başkalarının yanında yapmamalıdır.

Teknoloji ve yaşam şartları değişirken yöneticilerin yönetim biçimlerinin temel felsefesiyle birlikte çalışanlarına liderlik yapacakları alanlarda değişmektedir. Yöneticiler veya liderler yönetim biçimlerini sergilerken çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunları en az düzeye indirmek için becerilerini geliştirmek için her türlü çalışmalara katılmalı ve yeniliklere açık olmalıdır.

Yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışların tümü yönetim biçimini oluşturur. Bu yönetim biçiminin öğretmenler üzerindeki etkisi ve nasıl algılandığı bir yerde okulun başarısını da etkilemektedir. Araştırma verilerinin öğretmenlerden toplanmasının nedeni öğretmenlerin yönetim biçimleri ile ilgili verilerin toplanmasında yöneticilerden daha objektif olabileceklerinin düşünülmesidir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yönetim biçimlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden hangisine veya hangilerine daha yakın olduğu bulunmaya çalışılmıştır

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sergiledikleri yönetim biçimlerinin türünü belirlemektir. Çalışmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır.

1. Yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

2. Yöneticilerin sergiledikleri yönetim biçiminin ürüne ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

2. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerin yönetim biçimleri ile ilgili görüşlerini betimlemek için nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2003).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara İl merkezinde görev yapan 19 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Yapılan bu görüşmelerde öğretmenlerin yönetim biçimleri ile ilgili görüşleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, yapılandırılmış görüşmeler gibi ne katı, ya da yapılandırılmamış görüşmeler gibi esnek bir araçtır (Karasar, 1995, 165). Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerine sorulan sorular şunlardır: 1. Size göre yöneticiniz için okulun amaçları mı, yoksa çalışanlar mı önemlidir? Neden? 2. Yöneticinizin yetkilerini ve makam gücünü nasıl kullanmakta? Yöneticiniz için makam ne kadar önemlidir? 3. Yöneticiniz, yaptığınız işlerde size kılavuzluk eder mi? Yapılan işlerde yönetici iyi niyetli de olsa çok müdahaleci olur mu? 4. Yöneticiniz, sizin için ne kadar fedakârlık yapar? Yaptığınız işlerde size güvenir mi? 5. Yöneticiniz sizinle ve diğer çalışanlarla çok yönlü ve açık iletişim kurar mı? 6. Yöneticinizin işinde ne kadar yeterli olduğunu düşünüyor sunuz? 7. Yöneticinizin işleri, sizin görüşleriniz doğrultusunda dikkate alarak düzenleme yapar mı? 8. Yöneticiniz astlarına yetkilerini aktarır mı? 9. Yöneticiniz, işbirliği ve takım çalışmasına ne kadar önem verir?

Verilerin Toplanması

Ankara ilinde seçilen ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenleriyle mülakat yapılarak verilere ulaşılmıştır.

Verilerin Analizi

Yapılan analizlerde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz yönteminde daha önce seçilen temalar ölçüsünde veriler özetlenir ve yorumlama yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Betimsel analiz yönteminde görüşme yapılan bireylerin ifadelerinden doğrudan yararlanılabilir. Bu görüşler, önceden belirlenen kavramsal çerçeve etrafında kategorilere ayrılır, betimlenir. Daha sonra tanımlanan bulgular açıklanır ve bulgular arasında neden sonuç ilişkisi kurulur (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3. Bulgular

Araştırmada katılımcılara beşi kişisel bilgi olmak üzere toplam 14 soru yöneltilmiştir. Bu sorular ile okullardaki yönetim biçimleri betimlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede görüşme yoluyla elde edilen veriler, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri temelinde analiz edilmiştir.

Size göre yöneticiniz için okulun amaçları mı, yoksa çalışanlar mı önemlidir? Neden?

Yetkeci yönetim biçimi konusunda öğretmenlere yöneltilen sorular ve bu konu hakkındaki görüşler kendi ifadeleri ile aşağıda sıralanmıştır: Öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenler okul yöneticilerinin ya okulun amaçlarına daha çok önem verdiklerini ya da okulun amaçları ile öğretmenlere aynı düzeyde önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticileri için okulun amaçlarının, çalışanlardan daha öncelikli olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre öğretmelerin bu soruya ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Okulun amaçları daha önemli, okulun amaçları için çalışanları gözden çıkarttığı olur.” (n= 6)

“Çalışanlar ile okulun amaçları aynı derecede önemli olmalıdır. (n =7)

“Okulun amaçları öncelik taşır” (n=4)

“Çalışanlar önceliklidir.”(n=1)

Yöneticinizin yetkilerini ve makam gücünü nasıl kullanmakta? Yöneticiniz için makam ne kadar önemlidir?

Öğretmenler, okul yöneticileri için makam gücünün önemli olduğunu, makam yetkilerini yerine göre kullandıklarını hatta bazen yetkilerini aşır otoriter davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir;

“Makam gücünü çok kullanmaz, kendi kişiliğinden gelen gücü daha yüksektir. “(n=2)

“Makam gücü çok önemlidir.” (n=4)

“Makam gücü önemli değil, fazla inisiyatifli davranır.” (n=3)

“Makamını otoriter bir şekilde kullanmakta, hatta yetkilerini de bazen aşmaktadır. “ (n=2)

“Makamını ve gücünü yetkilerini zamanında kullanır.”(n=1)

“Makam gücünü adil kullanır.” (n=4)

“Yetkilerini kullanarak yöneltme yapar “ (n=1)

Yöneticiniz, yaptığınız işlerde size kılavuzluk eder mi? Yapılan işlerde yönetici iyi niyetli de olsa çok müdahaleci olur mu?

Öğretmenler, okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin yapılan işlerde kendilerine yeterince kılavuzluk etmediklerini, kılavuzluk etseler de müdahale de ettiklerini belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin ayrıntılı öğretmen görüşleri aşağıda ifade edilmiştir:

“Yöneticiniz için yaptığımız işlerde özgürüz, sadece yaptığınız hatalara müdahale eder(n=1)”

“Hem müdahaleci olur, hem de kılavuzluk yapar.” (n=1)

“Kılavuzluk eder, müdahaleci değil”.(n=3)

“Kılavuzluk etmez, müdahale etmez.”(n=11)

“Kılavuzluk eder, müdahale de eder.” (n=12)

Yöneticiniz, sizin için ne kadar fedakârlık yapar? Yaptığınız işlerde size güvenirmi?

Öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin öğretmenler için fedakârlık yapmayacaklarını veya fedakârlık yapsa da çok fazla güvenmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu soruya ilişkin ayrıntılı öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Güvenir, fedakârlık yapmaz, ilkelerinden taviz vermez.” (n=2)

“Fedakârlık yapmaz, güvenir görünür.” (n= 5)

“Fedakârlık yapar, güvenir.” (n= 8)

“Fedakârlık yapmaz, güvenir.”. (n = 3)

“Güveni sınırlıdır.” (n= 1)

Yöneticiniz sizinle ve diğer çalışanlarla çok yönlü ve açık iletişim kurar mı?

Öğretmeler, okul yöneticilerinin genellikle iletişime kapalı, tavsiye dinlediklerini ancak sonuçta kendi düşüncelerini yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya yönelik detaylı öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

“İletişime kapalıdır, tavsiyeleri dinler ancak sonuçta kendi düşüncelerini yapar.”. (n=5)

“İletişim kurar”. (n=1)

“Çok yönlü ve açık bir iletişim vardır.” (n=1)

“İletişim işle sınırlıdır.” (n=2)

Yöneticinizin işinde ne kadar yeterli olduğunu düşünüyor sunuz?

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin işlerindeki yeterliliğine yönelik görüşlerinde çeşitlilik olması dikkati çekmektedir. Öğretmenlerin önemli kısmı okul yöneticilerinin ilerinde yeterli olduğunu düşünmelerine rağmen, önemli bir kısmı ise yetersiz olduklarını düşünmektedirler. Bu soruya ilişkin ayrıntılı öğretmen görüşleri şöyledir:

“Yeterli olduğunu düşünüyorum.” (n=4)

“Orta seviyede ancak mevzuata tamamen uygun davranır”. (n=2)

“Çok donanımlı olduğunu düşünüyorum”. (n=3)

“Yeterli değil.” (n=4)

Yöneticinizin işleri, sizin görüşleriniz doğrultusunda dikkate alarak düzenleme yapar mı?

Öğretmenler, okul yöneticilerinin işleri yaparken öğretmen görüşlerini ya hiç dikkate almadıklarını ya da çok sınırlı düzeyde bazen aldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin genellikle kendi düşüncelerinde ısrarcı olduklarını belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin detaylı öğretmen görüşleri şöyledir;

“Kendi alanıma düşen kararlarda bana bırakır. Kendi kararlarında ısrarcıdır. Ancak ben de ısrar edersem mantıklı olduğum düşünülürse istediğimi yapar” (n=1)

“Bizim görüşlerimiz dikkate almaz.” (n=3)

“Düzenleme yapmaz”. (n=1)

“Kararları kendi alır.” (n= 4)

“Bazen bizim durumumuza göre düzenlemeler yapar.” (6 görüş)

Yöneticiniz astlarına yetkilerini aktarır mı?

Öğretmenler okul yöneticilerinin yetkilerini astlara aktarma konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Öğretmenlerin önemli kısmı ya hiç yetki aktarmadıklarını ya da sınırlı düzeyde aktardıklarını ifade etseler de diğer önemli kısmı da yetkilerini aktardıklarını ifade etmişlerdir.

“Görev ve yetkileri dağıtır, yapılıp yapılmadığını takip eder” (n=1)

“Yetki aktarır”. (n=9)

“Yöneticilerin yetkilerini aktardıklarını düşünmektedirler” (n=1)

“Nadiren yetki aktarır”. (n=2)

“Aktarmaz.” (n=5)

Yöneticiniz, işbirliği ve takım çalışmasına ne kadar önem verir?

Öğretmenler, okul yöneticilerinin işbirliğine ve takım çalışmasına yeterince önem verdiklerini ifade etmişleridir. Bu soruya ilişkin öğretmen görüşlerinin ayrıntılı aşağıdaki gibidir;

“İşin yapılmasıyla ilgilenir, nasıl yapıldığıyla pek ilgilenmez” (n=1)

“Yeterince önem verir” (n=1)

“Çok önem verir, ama takip etmez”. (n=2)

İşbirliği olmadığı için takım çalışması da olmaz. Ayrıca olursa da desteklemez” (n=1)

“Sınırlı sayıda insanla çalışır” (n=1).

“İşbirliğine ve takım çalışmasına önem verir”. (n=9)

“İşbirliğine ve takım çalışmasına önem vermez”. (n=3)

4. Tartışma

Yetkeci yönetimde; yönetici, örgütsel amacını gerçekleştirilmesi için çaba sarf eder. Yönetici, yapıyı kurma ve görev davranışı üzerine odaklıdır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, yöneticilerin okulun amaçlarına daha çok önem verdiklerini düşünmektedirler. Yöneticiler makam güçlerini kullanmaya önem vermektedirler. Bu araştırma sonucu daha önce yapılan araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Tabancalı (1995)’te İstanbul’da ilköğretim okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarıyla ilgi liderlik davranışları değerlendirilmiştir. Yapıyı kurma davranışları; kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirme, okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesini teşvik etme, yeni düşünceleri öğretmenlerle birlikte deneme, öğretmenlere olan tavır ve tutumlarını açıkça ortaya koyma, ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisinin karar vermesi, özelliklerine uygun olarak belirli görevleri öğretmenlere dağıtma, okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlama, okulda yapılacak çalışmaları program-

lama, işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını sağlama, öğretmenlerin belirli kural ve yönetmeliklere uymalarını isteme davranışı olarak belirlenmiştir. Anlayış gösterme boyutunda ise; öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşça olma ve kendisine kolayca yaklaşabile, küçük şeylerle de olsa öğretmenlerin gönlünü almaya çalışma, öğretmenlerin önerilerini uygulamaya koyma, öğretmenlere bire meslektaş gibi muamele etme, değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirme, göreve ilişkin konulardaki görüşlerini öğretmenlere açıklama gereği duymadan okulu yönetme, öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetme, işlerin yürütülmesinde değişiklik yapmaya istekli olma, görevle ilgili davranışların nedenlerini açıklamayı reddetme ve tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket etme. Araştırma kapsamında yer alan okul müdürleri birinci ve ikinci kademe öğretmenleri tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve her iki kademe öğretmenlerinin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin yapıyı kurma boyutu ile ilgili liderlik davranışları, birinci ve ikinci kademe öğretmen grubunun görüşlerine göre % 80 oranında gösterilmiştir. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin yapıyı kurma boyutunu önemsedikleri yorumu çıkartılabilir. Anlayış gösterme boyutu ile ilgili olarak bulguların geneline bakıldığında her iki kademedeki öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuta önem verdiklerini belirtmişlerdir. Kaya (2002)'nin yaptığı araştırmanın amacı; ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerini analiz ederek ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik görevlerini ne düzeyde yerine getirdiklerini öğretmenlerin görüşlerine dayanarak açıklığa kavuşturmak. Araştırmacı tarafından hazırlanan 40 maddelik anket Erzincan ili merkezinde bulunan 32 ilköğretim okulundaki tüm öğretmenlere uygulanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği liderlik davranışı, “öğrenci başarısının yükseltilmesi için öğretmenlerin teşvik edilmesi” davranışı olmuştur. Okul müdürlerinin yöneticilik boyutunda en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri davranış ise “okulun mevcut sistemini koruma ve bu sistem içinde en yüksek düzeyde sonuç elde etmeye çalışma” davranışıdır. İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermezken, hizmet süresi değişkeninde anlamlı farklılık göstermiştir.

Koruyucu yönetim; koruyucu yönetici, çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurma yoluyla verimliliği artırmaya çalışır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler yöneticilerin kendilerine kılavuzluk ettiklerini fakat müdahaleci davranışlarını düşünmektedirler. Yöneticilerin öğretmenleri için fedakârlık yapmayacaklarını, yöneticilerini kendilerine güvenmediklerini düşünmektedirler

Destekçi yönetimde; güç kaynağı, örgütsel liderliktir. Destekçi yönetici çalışanlarını yakından tanımaya çalışır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler yöneticilerinin kendileriyle açık bir iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin karar alırken öğretmenlerin görüşlerini dikkate almadığını bazen durumuna göre düzenlemeler yapıldığını belirtmişlerdir.

Birlikçi yönetimde; güç kaynağı, yönetim ve üretim konuların yöneticinin uzmanlığıdır. Birlikçi yönetimde takım çalışmasına önem verilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler işbirliği takım çalışmasına önem vermektedirler.

Yukarıda ki araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler daha çok, yetkeci ve birlikçi yönetim anlayışını benimsemektedirler. Örgütün yetkeci yönetim biçimiyle yöneten kişi: İnatçı ve uzlaşmaz tutum, başkalarının fikir ve önerilerine karşı ilgisizlik ve kuşku duyma, yeni

fikirlerle kapalı, tutucu ve yalnızlık eğiliminde olma davranışlarının yanı sıra vizyonsuzluk, esin ve coşku kaynağı olamama gibi sorunlarla karşılaşabilir. Bu çalışmada yetkeci yönetim anlayışının daha baskın çıkmasına rağmen, takım çalışmasının oluşması şu şekilde yorumlanabilir; okullarda yöneticiler makam güçlerini kullanarak baskı yoluyla takım çalışması yaptırıyor olabilir. Bu da yöneticilerin lider değil de yönetici olduklarını gösterebilir. Daha önce yapılan çalışmalarda okul yöneticilerini daha çok yöneticilik özellikleri gösterdikleri bulunmuştur. Temiz (1989) Ankara'daki Merkez İlkokul Müdürleri'nin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki adlı çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin %57 liderlik özeliğine yeteri kadar sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır. Bu bulgular sonucunda daha çok yetkeci yönetim anlayışının okullarda devam ettiği bu da liderlikten çok yöneticilik anlayışının sürdüğünü gösterebilir.

5. Kaynaklar

1. Bass, B. (1995). Comment: Transformational leadership, *Journal of Management Inquiry*, 4, (3). 293-.
2. Başaran, İ, E (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül yayınevi
3. Başaran, İ, E (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül yayınevi.
4. Bursalıoğlu, Z (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara; Pegem Yayıncılık.
5. Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
6. Ekiz, D. (2003) Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş. Ankara: Anı yayıncılık
7. Erdem, A. (1998). *21. Yüzyıla Girerken Nasıl Bir Model Yetiştirelim*, Ankara; Anı Yayıncılık
8. Fındıkcı, İ (2001). Eğitimde Yansımalar. *2000 yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara; Tekışık Yayıncılık
9. Grundstein, R.(1999). Bileteral Transformational Leadership Process. *Administration&Society*:31, (2), 147-
10. Kaya, S. Ü. (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
11. Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara. Anı Yayıncılık
12. Romig, D, (2003). Eş Liderlik, *Executive Excellence*. 70. www. Rotaline. Erişim Tarihi: 26.12.2006
13. Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M . (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi
14. Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
15. Tabancalı, E. (1995). *İlköğretim okulu müdürlerinin “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri* (İstanbul ili Şişli ilçesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
16. Temiz, N (1989) *Ankara Merkez İlkokul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri ve Aşamaları Arasındaki İlişki* . Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi: Ankara.
17. Tracey, J., Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or Effective managerial Practices. *Group & Organization Management*. 23, (3), 220
18. Yıldırım, A, Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.